

Os bancos líderes têm melhores resultados quando administram internamente apenas o estratégico para seus negócios centrais e fazem parceria com os melhores especialistas do setor para outras atividades. Pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral analisa o comportamento dos bancos brasileiros frente à cooperação e à rede de parceiros.

As redes de empresas no setor financeiro

POR ROSILÉIA MILAGRES

Recente pesquisa sobre tendências no setor financeiro mundial, desenvolvida pela IBM Consulting Service, revelou que os bancos líderes alcançam melhor desempenho quando se transformam em empresas especializadas, que administram internamente apenas o estratégico para seus negócios centrais, e fazem parceria com os melhores especialistas do setor para as atividades que não trazem vantagem competitiva.

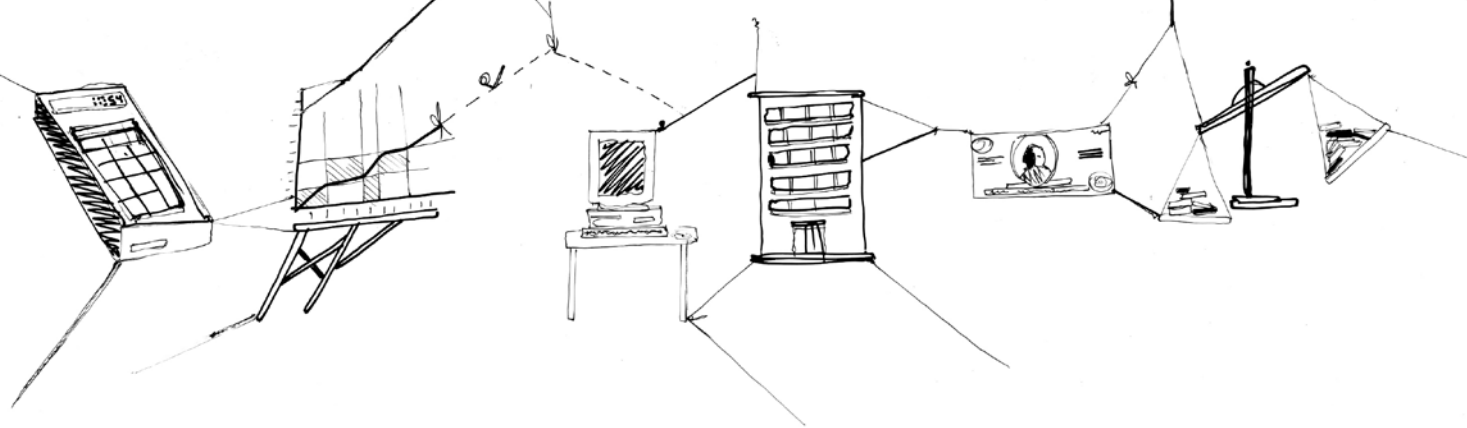
Nos últimos vinte anos, as redes vêm-se apresentando como importante ferramenta na gestão dos negócios. Muitas pesquisas podem ser encontradas sobre redes na indústria e na agricultura. No entanto, pouco se sabe sobre o comportamento dos bancos brasileiros frente à cooperação. O setor é tema de poucas pesquisas no que se refere à gestão, porque há grande dificuldade em coletar informações e dados, tanto primários quanto secundários, sobre este aspecto. Por outro lado, esta é uma ferramenta amplamente utilizada pelos bancos, conforme pode ser constatado nos principais jornais diários do país. Este artigo é resultado de um projeto de pesquisa do Núcleo Serasa de Inovação em Serviço da Fundação Dom Cabral que visa mapear a formação de redes de empresas no setor financeiro.

Parcerias acontecem por diferentes motivos, como aumentar a eficiência produtiva, dividir riscos liga-

dos a P&D, ganhar acesso a novos mercados, diminuir o tempo necessário para o desenvolvimento de novos produtos e fazer pesquisas ligadas às novas oportunidades tecnológicas, etc. Empresas fazem também acordos cooperativos em busca de aprendizado. Tais acordos representam um bom instrumento para a transferência de conhecimento tácito, especialmente se as alianças se baseiam em processo de colaboração e interação.

Dentre os aspectos levantados, podemos afirmar que um dos mais importantes motivos para a cooperação é o aprendizado. Segundo a corrente teórica conhecida como “teoria evolucionária”, as empresas aprendem a partir de investimentos internos e da interação com diferentes parceiros. Trata-se de um processo cumulativo, que abre espaço para a diferenciação entre as empresas e, por conseqüência, para o alcance de vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, permite que as empresas que cooperam possam explorar novas oportunidades. Nesse contexto, o aprendizado configura-se como um processo complexo, que envolve diferentes níveis dentro e fora das organizações e que acontece num ambiente marcado por incertezas. Em parceria se aprende “sobre” e “com” os parceiros.

Pode-se afirmar que as empresas possuem capacidades distintas e apresentam recursos específicos



– nem todas são boas em produzir os mesmos bens e serviços. Por isso, precisam interagir e trocar conhecimentos e informações. As estratégias cooperativas de formar alianças/parcerias e atuar em redes têm sido bastante atrativas, uma vez que capacitam as empresas a responder e sobreviver ao dinamismo do atual ambiente de negócios, marcado pela inovação. É possível criar vantagens competitivas a partir da complementaridade de recursos entre as empresas parceiras. Portanto, é possível sustentar que competências distintas possuídas por atores diversos, como empresas e seus fornecedores, representam motivo para decisões que envolvem integrações e desintegrações.

Segundo essas linhas de interpretação, conhecidas como *resource-based-view* (teoria de recursos) e *competence-based-view* (teoria de competências), a principal motivação para estabelecer relacionamentos de colaboração é a criação de valor superior, por meio da combinação de recursos, capacidades e competências. As empresas procuram criar e acessar novos valores via arranjos cooperativos, combinando seus recursos com outros que os complementam. Trata-se de uma alternativa mais rápida que o desenvolvimento interno. As cooperações permitem ainda às empresas capitalizarem seus recursos – elas fazem alianças para ter acesso a diferentes competências e, assim, melhorar seu processo de inovação.

MOTIVAÇÃO NA VISÃO DOS EXECUTIVOS DO SETOR FINANCEIRO Respondentes da pesquisa da FDC apontaram como elemento decisivo a questão da competência dos parceiros, ou seja, a capacidade de cada empresa agregar valor à parceria.

“... ao fazer uma aliança, na verdade alguém é que está me ajudando a ter uma solução, senão eu não entraria. A razão desta aliança é melhorar os meus processos e o outro tem a capacidade de me ajudar. É uma capacidade que não detenho e talvez nem queira deter, porque é específica. Por exemplo, a digitalização de imagem – temos de ter pessoas que conheçam esse assunto para falar com os nossos clientes, nas

não vamos desenvolver essa expertise. É nessa linha que vejo a parceria. É alguém que tem esse conhecimento, mas é dele e não nosso – é uma expertise específica deles”.

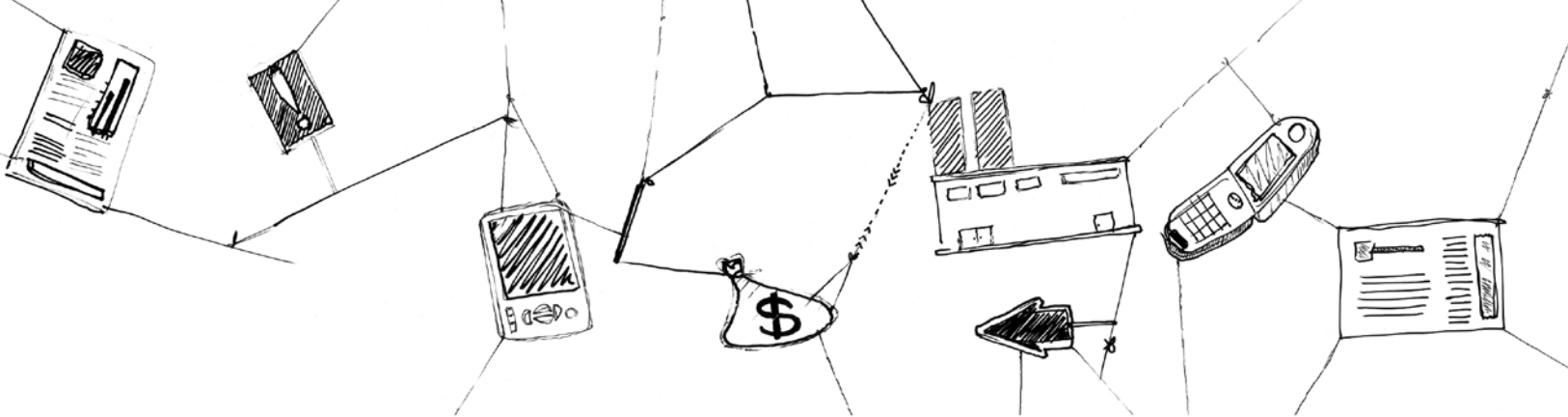
Essa afirmação coincide com as perspectivas teóricas citadas, que apontam para o importante papel desenvolvido pelas parcerias no processo de inovação, via integração de diferentes competências, e o processo de aprendizado subsequente. Essas correntes afirmam que as redes são alternativas à integração, uma vez que permitem a criação sistemática de fluxos de informação e conhecimento.

Entrevistados apontaram ainda o aumento da satisfação dos clientes como elemento importante na justificativa para formação de parcerias. Escolas voltadas para competências, capacidades e conhecimento concordam que a combinação e utilização de recursos de maneira compartilhada criam valor superior e, conseqüentemente, podem oferecer valor superior ao cliente. Outro fator considerado importante é o avanço tecnológico. As parcerias também permitem às empresas enfrentar os desafios tecnológicos e as incertezas inerentes ao processo.

CONFIANÇA E REPUTAÇÃO Um conceito importante da literatura sobre redes refere-se ao capital social, que pode ser entendido como “uma rede que divide normas, valores e entendimentos que propiciam a interação entre agentes” (OECD, 2001). Ou ainda como definido pelo Banco Mundial (2002), como “instituições, relações, atitudes e valores que governam as interações entre pessoas e contribuem para o desenvolvimento econômico e social”. Confiança e reciprocidade são formas de capital social, segundo Casas (2003).

Nas entrevistas feitas para a pesquisa, os itens confiança, imagem e caráter foram apontados como elementos essenciais para a formação de acordos cooperativos.

“Sobre as razões para você fazer uma parceria x ou y, acho que envolve muito a competência do seu parceiro. Competência no sentido mais



abrangente, incluindo a questão da imagem, do caráter, como pré-requisitos fundamentais para você se aliar a outra empresa. Você pode até ter alguém muito competente do ponto de vista técnico, mas que traria problemas de imagem, por exemplo, caso você se aliasse a ele. Então é neste sentido mais amplo. Portanto, havendo competência e confiança para atingir o objetivo comum, uma parceria tem fundamento”.

“Confiança no parceiro é básico – senão você não faz nada. Se eu não tiver confiança, não faço nada disto. A confiança é o passo inicial”.

Em parcerias, os riscos envolvidos são elevados, tendo em vista a incerteza inerente ao ambiente de negócios, que se agrava, já que também é incerto o comportamento dos parceiros, que podem agir de maneira oportunista ou limitar suas contribuições.

Nessas circunstâncias, as informações sobre o comportamento dos parceiros podem diminuir custos de busca e minimizar riscos ligados ao comportamento oportunista. As redes de empresas são importantes fontes de informações. Estudos recentes têm demonstrado que, assim como os indivíduos, as empresas fazem acordos de parcerias com base em laços caracterizados pela confiança e por um fluxo consistente de troca de informações ao longo de suas fronteiras organizacionais. (Gulati, 1999)

A pesquisa da FDC apontou a reputação como outro elemento importante nas relações cooperativas. “Reputação da contraparte, do seu parceiro, é fundamental”, acentuou um dos entrevistados.

O que nos leva a concluir que as relações estabelecidas nas redes podem criar condições para o surgimento da confiança entre os parceiros, reduzindo assim as posturas oportunistas – as empresas envolvidas encontram facilidade para alcançar seus objetivos. A complementaridade de recursos, citada pelos respondentes como importante objetivo das redes, é facilitada quando se estabelecem relações de cooperação pautadas por laços de confiança.

Relações baseadas nesse tipo de ativo evoluem de simples “relações de compra e venda” para “relações baseadas na confiança”. Assim, conhecimento e informações tácitas fluem mais facilmente.

A GESTÃO DA REDE Os arranjos interorganizacionais têm sido apontados como maneira eficaz para as empresas responderem aos desafios atuais. No entanto, exigem uma nova habilidade, ou seja, a capacidade de se relacionar com parceiros, gerenciar e aprender com os integrantes da rede. Dentre outros benefícios, à medida que as empresas aprendem a lidar com essa nova forma de relacionamento, diminuem os custos de transação e otimizam os processos e rotinas que permitem a internalização do conhecimento e a governança da rede.

É importante perceber, no entanto, que experiências colaborativas envolvem diferentes aspectos e não apenas a frequência com que a empresa colabora. Aspectos como intensidade, longevidade e tipos de colaboração devem ser considerados. Outro ponto importante refere-se à predisposição da empresa em transformar experiências colaborativas em vantagem competitiva. Um cuidado especial deve ser tomado, no sentido de internalizar e transformar em rotina as lições apreendidas ao longo do processo.

Na busca por um entendimento sobre a formação da capacidade de atuar em parceria, podemos destacar o trabalho de dois autores: Doz (1996) e Larson (1992). O primeiro apresentou um esquema com quatro estágios que envolvem a gestão das parcerias. No primeiro estágio estão as condições iniciais, como rotinas, expectativas, objetivos, etc.

Na perspectiva dos respondentes da pesquisa junto ao setor financeiro:

“Os objetivos têm que ser comuns e bem definidos”.

“Eu diria que os objetivos têm que ser complementares. E todos ganham, porque o banco ganha de uma forma, e o outro ganha de outra forma”.

O segundo estágio descrito por Doz se caracteriza pelo aprendizado sobre o processo de cooperação, habilidades a serem desenvolvidas e objetivos perseguidos por cada um dos parceiros. No terceiro estágio ocorre o processo de seleção, com uma reavaliação da parceria. Aspectos como eficiência, adaptação e retornos financeiros devem ser analisados. No último estágio, o processo de reavaliação leva a um novo entendimento sobre as condições iniciais. Trata-se de um processo dinâmico, em que as fases se alimentam continuamente, garantindo deste modo a evolução da parceria.

Larson propôs outro modelo para análise das parcerias. Em seu entendimento, o primeiro estágio da formação das alianças ocorre anteriormente à formação da parceria. Nele se consideram elementos como a reputação pessoal dos envolvidos, a reputação da firma e seus relacionamentos anteriores – de forma a diminuir a incerteza e colaborar na explicitação de expectativas e obrigações. No estágio seguinte são criadas as estruturas que sustentam a parceria, como regras e obrigações; as expectativas tornam-se mais claras e podem surgir a reciprocidade e a confiança. O último estágio abre espaço para a integração estratégico-operacional e para o controle social.

Um importante elemento desses modelos é entender que a formação de parcerias evolui e emerge em um processo de aprendizado interativo e dinâmico. As redes são um ativo difícil de ser copiado, já que depende da trajetória estabelecida.

O sucesso das parcerias depende, portanto, de um profundo entendimento, por parte dos gerentes, do seu potencial e dos objetivos estratégicos. Eles devem analisar valores, comprometimento e capacidades de seus potenciais parceiros e entender os riscos envolvidos – como o compartilhamento de conhecimentos estratégicos, o risco de exposição demasiada, dentre outros. Também devem desenvolver estruturas de gestão separadas, pois precisam aprender com o parceiro e as estruturas de gestão da empresa podem não ser as mais adequadas.

Nesse sentido, conforme Kale, Dyer e Singh (2002), a gestão da rede envolve aprendizado, uma vez que as capacidades organizacionais se desenvolvem com base em um novo conhecimento ou na recombinação e/ou sua integração.

Segundo os entrevistados pela pesquisa da FDC, a gestão da rede envolve a definição de objetivos comuns e transparência.

“Tem que ter objetivos bem claros, em comum, e com muita transparência nos objetivos, nas transações, nos contratos. Ambas as partes têm que abrir as informações sobre o custo, quanto ganha. Não adianta quisermos ser mais espertos do que eles, e eles quererem ser mais espertos que nós, porque é como um casamento. Quando você começa com desconfiança a coisa vai embora. É por isso que dizemos que um dos nossos valores é exatamente a transparência nessas relações. Então, se aqui está a nota de custos e aqui estão as receitas, vamos dividir esse prejuízo ou essa receita”.

“A primeira coisa que entendo de uma aliança é que você tem que ter os acordos muito bem estabelecidos. Eles têm que ser fortes e bem monitorados. As responsabilidades têm que ser muito bem balizadas”.

Planejamento, transparência, confiança e perseverança são os conceitos-chave nessa etapa. É aconselhável – em alguns casos, até imprescindível – a escolha de um profissional “externo”, com neutralidade para conduzir as negociações e a gestão, ancoradas sempre em regras claras e aparatos jurídicos.

“O sucesso está na costura dessa parceria. A partir do momento que coloquei no contrato, que firmei aquilo lá, sou de igual para igual com ele, a não ser que eu queira entrar somente como uma parte interessada, sem participar, aí é outra coisa. Mas vamos supor que é uma parceria meio a meio, entre um pequeno e um grande, desde que esteja tudo claro, tudo certinho, não tem problema”.

ROSILÉIA MILAGRES é professora e pesquisadora do Núcleo Serasa de Inovação em Serviço da Fundação Dom Cabral.

CONCLUSÕES

As principais conclusões da pesquisa sobre redes no contexto financeiro foram:

As motivações e razões apontadas pelos respondentes estão em linha com as apresentadas pelas correntes teóricas que se apóiam em Schumpeter – a teoria evolucionária, a *resource-based view*, a *dynamic capabilities* e a *knowledge-based view*. Ou seja, no setor financeiro, as redes acontecem primordialmente para suprir a necessidade de inovação dos bancos. Como não possuem todas as competências necessárias para fazer frente a esse processo, procuram formar parcerias que complementem seu portfólio de recursos. Estão subjacentes aspectos como conhecimento, aprendizado e dinamismo.

Também se confirmou a preocupação com a especialização, presente na literatura internacional. As redes são oportunidades para os bancos se concentrarem em suas competências centrais.

Os objetivos comuns e bem costurados, assim como os objetivos complementares, são elementos importantes na implementação das parcerias.

Embora de maneira introdutória e intuitiva, os respondentes apontaram a gestão das parcerias como aspecto relevante para sua continuidade. Dentre os itens mais importantes na etapa inicial da formação da parceria, foram citados: os contratos a serem estabelecidos; as regras explícitas e implícitas; e a equalização de ganhos.

Na etapa seguinte, de consolidação da rede, os respondentes também ressaltaram a importância da gestão, ao considerarem o acompanhamento do desenvolvimento da parceria. Conforme citado, os modelos de análise da gestão reafirmam o caráter dinâmico das redes e a necessidade de constante visita às diferentes etapas, para reavaliação, aprendizado e reformulação.

A confiança e a reputação das empresas envolvidas no processo de parcerias foram indicadas como elementos definidores e preliminares na formação de parcerias.

A transparência foi apontada como um aspecto a ser observado ao longo de todo o relacionamento.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ANAND, B.; KHANNA, T. “Do firms learn to create value? The case of alliances” - Strategic Management Journal, 21

DYER, J.; NOBEOKA, K. “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case” – Strategic Management Journal, v.21, Março 2000

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. “Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems” - European Management Journal vol.19, nº 5

SHENKAR, O; REUER, J. – “Handbook of strategic alliances (hardcover)”

CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. (Eds) – “Cooperative Strategies and Alliances” – Amsterdã, The Netherlands: Elsevier, 2002